01/05/2020

В период турбулентности время – стратегический ресурс для бизнеса

realist.media



Когда надвигается кризис, руководству компании на всех уровнях приходится иметь дело с новыми вызовами. Независимый директор, президент Союза независимых экспертов и интерим-менеджеров Сергей Елисеев рассказал в экспертной колонке Realist Media, почему важно быстро переключаться между краткосрочными-антикризисными и долгосрочными-стратегическими целями, а также как не попасть в инерционную ловушку.

Очевидно, что кризис 2020 года будет более глубоким и опасным, чем в 2008 или в 2014 годах, известные экономисты уже сравнивают его масштабы с «великой депрессией». Для российских компаний сроки и глубина падения зависят как от общемировых, так и от внутренних факторов. По оценкам экспертов восстановление экономики до уровня 2019 года, с большой вероятностью будет медленным и произойдет только к 2023 году. Если вопрос о роли Совета директоров во время V–образных кризисов с быстрым восстановлением носил несколько методический характер, то стал совершенно практическим в глубокий и затяжной кризис 2020 года. Есть две точки зрения:

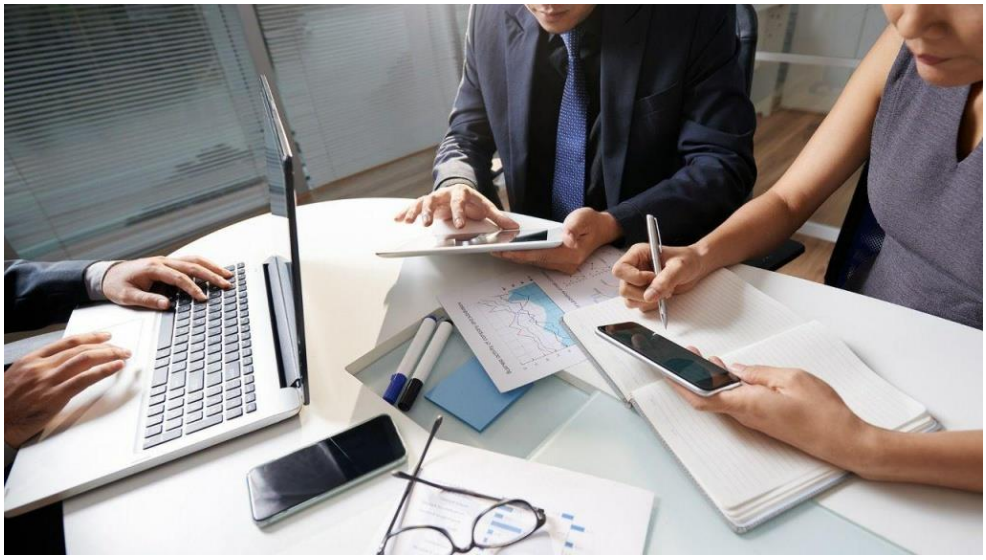
- 1. «Кризисы приходят и уходят, а совет директоров должен заниматься стратегическими вопросами», это в большой степени подразумевает некоторое дистанцирование от активной антикризисной работы и полное делегирование задач исполнительному менеджменту.

- 2. «Будущее стало еще более неопределенным, значит, нужно сконцентрироваться на срочных и краткосрочных вопросах», это наоборот подразумевает активное включение в процесс антикризисной работы вместе с исполнительным менеджментом.
  Уверен, что обе крайности и их противопоставления не лучший выбор в условиях кризиса. Совет директоров должен держать в фокусе оба горизонта: краткосрочный-антикризисный и долгосрочный-стратегический, и соответствующие цели - достижение устойчивого платежеспособного состояния и конкурентоспособность после кризиса. Также важно быстро между ними переключаться. Если про стратегическую работу написано много качественных материалов, то с антикризисной частью стоит разобраться подробнее.

Менеджмент - роль в создании или разрешении кризиса

Есть два состояния кризиса: внешний и внутренний. Внешний – мирового или отраслевого масштаба как правило приводит к падению спроса-продаж, росту затрат и ограничению доступности ресурсов. Внутренний проходит в границах конкретной компании, и он не является «автоматическим» следствием внешнего кризиса.

Кризис в компании возникает при сложении двух обязательных условий: негативные факторы воздействуют на всю организацию (внешние краш-факторы) и доминирующее мировоззрение неправильно отражает причинно-следственные связи и создает защитные механизмы для своей неадекватной позиции (неадекватное управление). Таким образом, менеджмент так или иначе всегда участвует в возникновении кризиса, разнится только степень «виновности». Вероятно, именно поэтому высший менеджмент избегает разговоров о кризисе, кроме случая объяснения неудовлетворительных результатов и состояния компании.



В случае, когда выручка упала на 90%, адекватность управления и реагирования обеспечить уже невозможно, если менеджмент и компания заранее не готовились к таким радикальным ситуациям. Неадекватность, недостаточность управления есть, а прямой вины нет. Зато в случаях падения выручки на 40-60 %, роль менеджмента (адекватности управления) становится максимально понятна.

Бывает, что менеджмент идет по инерционному сценарию: «сократим расходы, нарастим продажи, и посмотрим, что дальше». Сценарий недостаточный и неадекватный по отношению к кризисным пертурбациям. Попытки «в лоб и любой ценой» нарастить продажи на падающем рынке приводят к росту убытков, ускоренному «вымыванию» оборотных средств и перебоям операционного цикла. Естественно, для пополнения «оборотки» наращиваются долги.

Недостаточное снижение постоянных затрат - типичная трудность для менеджмента. Зато логичным (точнее удобным) представляется сокращение премий. Следом растет фиксированная доля оплаты труда и разрушаются связи с финансовыми результатами. Другой популярный вариант – в первую очередь оптимизировать менеджеров по продажам как «самых дорогих». В итоге компания лишается необходимой гибкости и разумного стимулирования труда.

Это был типичный инерционный сценарий. Его посыл вроде бы правильный: рост продаж, сокращение затрат и в том числе фонда оплаты труда. Но по факту этот сценарий разрушительный: рост убытков и долгов, снижение мотивации и эффективности труда, постоянное нарушение операционного цикла. Так благими намерениями вымощена дорога к локауту и долговой петле.

Разновидность инерционной ловушки – потеря ценного времени, за которое важно успеть провести антикризисные меры. Как описал один участник событий – «сначала мы ждали, что все прояснится, потом, что все восстановится, а потом ждать было нечего – бизнес закончился». Стоит напомнить, что время – стратегический ресурс, а деньги – нет.

Вызов для совета директоров - предотвратить неадекватное управление, тупиковые сценарии, потерю времени и обеспечить эффективный антикризисный менеджмент и привлечь внешнего кризис-менеджера (интерим-менеджера).

Антикризисный план - выбор действенных мер

Активная работа совета директоров с антикризисным планом позволяет купировать инерционные сценарии и неадекватные действия менеджмента. В этом поможет специальная методика.

На первом этапе, самостоятельно или с участием внешних экспертов формируются:

- список мер из разных внешних и внутренних источников;
- критический срок – резерв времени, который есть для проведения изменений, до возможного (если ничего не менять) прекращения деятельности.

На втором этапе проводится отбор действенных антикризисных мер по трем критериям-фильтрам:

- **Сроки**. Мероприятия, со сроками реализации длиннее критического срока, «отсеиваются»
- **Эффективность**. Для каждого мероприятия определяются затраты и результаты, рассчитывается КПД как частное от результатов и затрат. Мероприятия с низким КПД и высокими абсолютными затратами – «отсеиваются», так как высокие затраты в ограниченных кризисных условиях просто недоступны. Дальше проходят меры с максимальным КПД при низком уровне затрат.
- **Антикризисное влияние**. Для каждого мероприятия оцениваются два показателя и откладываются по осям графика: Х – адаптация компании к внешней бизнес-среде, после резкого изменения и появления краш-факторов. У – интеграции, рост силы и качества связей внутри компании, что прямо противостоит дезинтеграции – кризисному фактору.



Во втором квадрате находятся самые действенные, действительно антикризисные решения, поскольку они синергично соединяют интегрирующее и адаптирующее воздействие. Решения в квадрантах 1 и 3 влияют на интеграцию и адаптацию по отдельности, и потому могут

входить между собой в противоречия, которые еще надо урегулировать. В квадрате 4 находятся самые слабые – гигиенические решения. Они помогают предотвратить или отсрочить кризисную ситуацию, но не эффективны в период острой фазы кризиса. Аналогично, чистка зубов предотвращает кариес, но не помогает в случае острой боли. Только лучшие среди гигиенических решений имеет смысл оставлять в антикризисном плане без ущерба для решений 1,2,3 квадратов по параметрам времени, внимания, ресурсов.

На третьем этапе оценивается антикризисный план в целом и расставляются приоритеты. Оптимально, если план включает 10-15 пунктов. Если более 20-30 пунктов, то это размывает фокус и собирает разноуровневые действия. Антикризисных решений (квадрат 2) должно быть 20-30% от общего количества, и они приоритетны. Второй приоритет - это интеграционные решения (квадрат 1) и адаптационные решения (квадрат 3) с максимальными показателями КПД. Третий приоритет – то же, только с минимальным КПД. Лучшие из гигиенических решений (квадрат 4) с большим КПД - это четвертый приоритет.

На практике случается, что антикризисный квадрант пуст, а гигиенический - переполнен. Тогда потребуется еще раз критически переработать набор гигиенических мер и вернуться на стадию разработки длинного списка, чтобы улучшить качество генерации решений. Из плохих продуктов не получится вкусный торт. Качество первоначальных решений можно улучшить за счет изменения и расширения источников, модератора и состава группы мозгового штурма, привлечения внешних экспертов и широкого круга своих сотрудников.

Ключевая роль совета директоров не позволить менеджменту сползти и обосноваться в сегменте гигиенических решений вчерашнего дня (их надо было делать до кризиса) и вытягивать менеджмент в зону сильных – антикризисных решений.

Формат работы совета директоров

Учитывая новые вызовы, совету директоров придется самому усилиться и активизироваться. Для этого есть несколько рекомендаций:

- Привлечь в свой состав опытного кризис-менеджера. Только не путать с псевдо-антикризисным (арбитражным управляющим), который решает вопросы управления юридическими аспектами. Это тоже сложная и специфичная работа, но она предполагает другие навыки и результаты.

- Сменить режим работы: 1-2 заседания совета в месяц. Полезно добавить промежуточные еженедельные «спринты» - рассмотрение реализации антикризисного плана на стратегическом или другом комитете. Такие заседания можно проводить в формате видеоконференций.

- Держать фокус. Организованно переключаться между стратегическим и антикризисным горизонтами. Вести две содержательные линии и держать рабочую концентрацию группы. Обычно рассмотрение стратегических вопросов сопровождается срывом в текущие проблемы, а для антикризисных вопросов типично бегство в абстрактные рассуждения о неприятных фактах и непопулярных решениях.

  Совет директоров всегда несет традиционную роль удержания стратегии и развития конкурентоспособности компании. В кризисные времена на него дополнительно ложится функция обеспечения адекватности менеджмента, создания действенного антикризисного плана и перелома типичного инерционного сценария. Когда совет директоров успешно выполнит эти задачи, тогда предотвратит возникновение внутреннего кризиса в компании. А внешний кризис так и останется внешней проблемой, потенциальной угрозой и несработавшим краш-фактором. Именно поэтому роль совета директоров в предотвращении и ликвидации кризиса внутри компании трудно переоценить и невозможно делегировать.